Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie
Varia (2004-2010) | 2006

Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles

Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1881>

DOI : 10.4000/developpementdurable.1881

ISSN : 1772-9971

Éditeur

Association DD&T

Référence électronique

Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet, « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et territoires* [En ligne], Varia (2004-2010), mis en ligne le 10 janvier 2006, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1881> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.1881

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Développement Durable et Territoires est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles

Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet

- 1 Longtemps réduits à leur fonction de fourniture de productions agricoles, les espaces ruraux ont souvent été considérés par défaut, en opposition aux espaces urbains. Or, sous l'impulsion des travaux de KAYSER (1990, 1996) puis de PERRIER-CORNET (2002a, 2002b), ces territoires ont bénéficié depuis une quinzaine d'années d'un regain d'intérêt de la part des chercheurs en sciences sociales. Engagés dans une voie inédite d'appréhension du rural, ces travaux ont visé à rendre compte des mutations économiques, démographiques et sociologiques qui travaillent les campagnes et dessinent aujourd'hui leur grande diversité (INSEE, 2003). Au cœur de ces réflexions apparaît alors la reconnaissance des spécificités positives de l'espace rural (notamment en matière de ressources mobilisables) et de la multifonctionnalité de l'activité agricole.
- 2 Ce changement de perspective analytique a eu pour corollaire l'attention croissante accordée aux enjeux environnementaux des dynamiques de développement en espace rural, et plus particulièrement aux externalités positives et négatives issues de l'activité agricole. Cependant, bien que fondamentale, la prise en compte de cet aspect de la responsabilité sociale des entreprises agricoles ne doit pas conduire à sous-estimer celle de la responsabilité sociale et du maintien de l'activité productive agricole en milieu rural. En effet, si la question du nomadisme des activités industrielles et de services est fréquemment abordée (COLETTIS et *al.*, 1999), le problème des conditions d'ancrage des entreprises agricoles est moins souvent traité, et généralement focalisé sur les avantages attendus des productions sous signes officiels de qualité (ALLAIRE ET SYLVANDER, 1997). Or, un examen plus approfondi de l'organisation agricole permet de souligner que ces

activités sont composées majoritairement de structures coopératives qui, bien que communément peu distinguées des entreprises classiques, sont pourtant, par un statut juridique les attachant à leur circonscription, des entreprises non délocalisables, dont le développement est étroitement lié à la situation de leur territoire d'activité. Par ailleurs, les principes régissant la répartition de leurs résultats et leur mode de gouvernance, en font *a priori* des entreprises aux ressources collectives durables et qui répondent à des principes de démocratie, de solidarité et de mutualisme permettant une progression collective. Toutefois, la diversité des stratégies identifiées ne permet pas de conclure formellement à la contribution des coopératives agricoles au développement durable des territoires. Par conséquent, *« il convient d'interroger ces structures tant dans leur organisation interne que dans leur implication sociétale pour évaluer leur capacité à répondre à l'adaptation du modèle agricole ou à la construction de nouvelles relations entre agriculture et société sur la base des valeurs de l'économie sociale, revendiquée par une partie du monde agricole »* CARIOU (2003).

- 3 Dans cette optique, Coop. de France¹ a élaboré un outil de diagnostic prenant en compte les spécificités des coopératives agricoles : le bilan sociétal. Cette démarche originale, encore en phase d'expérimentation, cherche à évaluer l'activité d'une entreprise dans ses dimensions économique, sociale et environnementale par une méthode qui ne s'apparente pas à un audit, mais interroge et croise les regards des acteurs internes et externes de la coopérative. Par ailleurs, le bilan sociétal élargit le champ des outils de diagnostic par l'intérêt porté à des critères qualitatifs généralement délaissés : démocratie interne, promotion des hommes, solidarité, mutualisme, implication territoriale.
- 4 Cette démarche n'a pour le moment été expérimentée que par une vingtaine de coopératives volontaires en France, caractérisées par la variété de leur profil et de leur territoire d'implantation. L'une d'elles, la Sicaseli, est située en Ségala-Limargue, au nord-est du département du Lot (46). Ce territoire, en partie situé en zone de montagne est confronté aux problématiques courantes des zones rurales : abandon des métiers de l'agriculture et de l'artisanat, augmentation du prix du foncier et arrivée de nouveaux habitants aux attentes et besoins différents. La viabilité de l'activité économique est remise en question par le manque de ressources humaines et de compétences. Dans ce contexte, la Sicaseli, coopérative agricole d'approvisionnement, cherche à s'organiser avec d'autres entreprises locales, agricoles ou artisanales, convaincue que des démarches et des outils territoriaux peuvent être mis en place pour pallier ces difficultés. Elle a donc orienté sa stratégie de développement dans ce sens, favorisant notamment la diversification de ses activités et le partenariat avec d'autres entreprises locales, agricoles ou artisanales. En 2003, après 18 ans d'existence, cette coopérative a décidé d'effectuer un bilan global de son activité visant notamment à réaffirmer un positionnement territorial dans sa stratégie. Pour cela, elle a réalisé un bilan sociétal utilisant le référentiel de Coop de France et tentant de l'approfondir selon une démarche expérimentale autour deux axes : une implication active des administrateurs, mais aussi, fait original dans l'expérimentation nationale des décideurs locaux et des habitants du territoire clients des magasins de la coopérative ; des questionnements plus approfondis sur la dimension territoriale.
- 5 Ainsi, dans un contexte où les coopératives agricoles ont tendance à s'éloigner de leurs adhérents, le bilan sociétal pourrait être un outil de renforcement de ce lien et d'ancrage territorial des coopératives. Il peut également être le moyen d'une prise de conscience renforcée du caractère multifonctionnel de l'agriculture, constituant notamment un

« détour stratégique » pour sensibiliser les agriculteurs aux enjeux environnementaux. A travers l'exemple de la Sicaseli c'est à la validation de ces deux assertions que s'attachera notre contribution.

- 6 Après un rappel des particularismes attachés au statut de coopérative agricole et leur signification en terme de développement durable des territoires, cette contribution présente le bilan sociétal comme outil de diagnostic favorable au renforcement de la responsabilité sociétale des entreprises. Puis, à travers l'exemple de la Sicaseli, nous évaluons la contribution du bilan sociétal au positionnement territorial d'une coopérative agricole. Nous détaillons notamment comment cette démarche a permis aux différentes parties prenantes de parvenir à des accords sur le métier d'agriculteur, les attentes envers la coopérative et le lien au territoire, mais aussi sur les progrès nécessaires en termes de fonctionnement interne. Enfin, nous concluons sur les principaux enseignements de cette expérimentation et sur les pistes d'évolution, dans un contexte national qui met la question coopérative au centre des débats sur l'avenir de l'agriculture.
- Facteurs de concurrence spatiale et ancrage territorial des activités agricoles
- 7 Le contexte actuel d'élargissement géographique des marchés et de globalisation des stratégies organisationnelles des firmes a pour conséquence de mettre en évidence le développement de formes variées de nomadisme économique (délocalisations, volatilité des investissements...). Dans cette perspective, les territoires locaux semblent soumis à une concurrence croissante pour l'accueil des investissements productifs. Cependant, ces profondes mutations qui concernent les logiques productives ne sont pas nécessairement synonymes d'indifférence des entreprises vis-à-vis de leur environnement immédiat. Au contraire, les liens plus ou moins forts qu'elles tissent avec leur territoire d'implantation sont autant d'investissements pour celles qui souhaitent tirer le meilleur parti de leur localisation, ainsi que des opportunités pour initier un développement de ressources locales. On peut donc considérer que *« cet enjeu social des relations entre les entreprises et un territoire collectivise le problème productif en lui donnant un sens dans un projet de développement local »* (COLETTIS et RYCHEN, 2004, p. 207).
- 8 Par conséquent, la problématique du nomadisme et de l'ancrage territorial ne relève pas d'un processus d'appariement entre les caractéristiques d'une firme et celles d'un territoire, mais plutôt d'une dialectique firme-territoire au sein de laquelle se construit une interaction potentiellement génératrice d'une dynamique commune de la firme et du territoire. De sorte que *« l'ancrage territorial de la firme résulte avant tout de la mise en œuvre d'une construction commune territorialisée, dans laquelle la firme ait intérêt à s'impliquer, d'un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources »* (PERRAT et ZIMMERMANN, 2003, p. 20). A travers cette problématique, on tend donc à considérer l'éventualité d'une rencontre productive² entre les trajectoires historiques de la firme et du territoire, pouvant donner lieu à un processus d'ancrage territorial, qui traduit alors le passage d'une logique de prédation à une logique de co-construction de ressources.
- 9 Dans cette perspective, le territoire se caractérise donc par l'émergence puis une certaine stabilité de régularités de coordinations productives localisées, en fonction du degré et de la pérennité de la mise en cohérence des compromis entre acteurs locaux qui constituent le processus de gouvernance territoriale³. Il est une construction dynamique résultant des interactions entre les différents acteurs qui en sont parties prenantes.
- 10 Plus précisément, le traitement des rapports entre les entreprises et le territoire, semble rendre nécessaire l'examen des modalités de congruence entre le projet entrepreneurial

d'une firme particulière implantée dans un territoire et le projet de développement des différents acteurs sur le territoire concerné. De sorte que, « *l'analyse de l'entreprise sur un territoire doit donc se comprendre comme une analyse plus large du processus de production qui tient compte à la fois des contraintes, des stratégies dictées par les marchés, ainsi que des modalités d'inflexion sur ces stratégies issues de l'utilisation de ressources et de liens locaux* » (COLETTIS et RYCHEN, 2004, p. 210). En d'autres termes, la relation de l'entreprise avec son territoire peut être vue comme un investissement spécifique destiné à modifier les conditions de réalisation de l'activité au niveau local. Sur la base de ce constat, la littérature consacrée au développement de la concurrence hors prix, et notamment à la concurrence par différenciation de l'offre, appelle à un examen plus précis des facteurs de concurrence spatiale. Dans cette perspective, COLETTIS et PECQUEUR (1993, 2004) ont suggéré de raisonner en termes de production de ressources et de production d'externalités, à partir d'une typologie fondée sur une double distinction : d'une part, entre actif et ressource ; et d'autre part, en qualifiant ces actifs et ressources selon leur nature générique ou spécifique.

- 11 Les actifs sont ainsi constitués des facteurs « en activité », alors que les ressources correspondent aux facteurs à exploiter, à organiser, ou encore à révéler. En ce sens, les ressources apparaissent comme une potentialité latente ou virtuelle pouvant se « métamorphoser » en actif quand les conditions de production ou de création de technologie le permettent (COLETTIS et PECQUEUR, 2004). Par ailleurs, les facteurs génériques, actifs et ressources se définissent par la déconnection de leur valeur ou de leur potentiel par rapport à leur participation à un processus de production ; de sorte qu'ils sont totalement transférables à une valeur d'échange fixée par le prix de marché. En revanche, les actifs spécifiques ont une valeur fonction des conditions de leur usage, ce qui implique des coûts irrécouvrables plus ou moins élevés lors de leur éventuel transfert. Enfin, les ressources spécifiques n'existent qu'à l'état virtuel. Naissant de processus interactifs dont la configuration particulière permet d'engendrer ces ressources, « *elles constituent l'expression du processus cognitif qui est engagé lorsque des acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières* » (COLETTIS et PECQUEUR, 2004, p.5). Dans la mesure où elles ne sauraient exister indépendamment des conditions dans lesquelles elles sont engendrées, les ressources spécifiques sont non transférables, et à ce titre constituent les seuls facteurs permettant une différenciation durable d'un territoire. Par conséquent, l'enjeu des stratégies de développement territorial consiste à identifier et favoriser les processus d'apprentissage interactif où émergent ces ressources spécifiques.
- 12 Ainsi, la survie de nombreux territoires ruraux est aujourd'hui subordonnée à leur capacité à mettre en valeur leurs ressources spécifiques afin de profiter de leurs avantages comparatifs (Mollard *et al.*, 2001). Cette exigence conduit donc les différents acteurs d'un territoire (entreprises, collectivités, associations) à aborder sa situation par une approche globale sur le long terme autour des trois piliers du développement durable : activités économiques, conditions de vie, environnement. Dans cette perspective, les coopératives agricoles sont pressenties comme des acteurs privilégiés de ce développement pour différentes raisons.

Ancrage territorial et responsabilité sociale des entreprises agricoles

- 13 Si les entreprises et organisations de l'économie sociale ont intéressé de nombreux secteurs, c'est en agriculture que la coopération a connu son développement le plus large ; les premières coopératives agricoles ayant vu le jour à la fin du XIX^{ème} siècle pour

pallier les crises de l'économie agricole. L'objectif était alors, par le groupement et l'association des agriculteurs, de gérer de façon collective leur approvisionnement et d'organiser la collecte et la commercialisation des produits agricoles. Après la seconde guerre mondiale, les coopératives (organismes agréés par l'Etat et dotés de statuts juridiques en 1947) ont ensuite participé à la régulation des marchés et au développement des exploitations : progrès technique, gestion de la production (quotas laitiers, commercialisation des céréales...), encouragement d'une production de qualité (labels, AOC...). Du besoin de production de masse de l'après-guerre, à la demande actuelle de produits de qualité, les entreprises coopératives ont servi d'intermédiaires entre l'agriculture et les demandes de la société.

Tableau 1 : Evolution quantitative des coopératives depuis 40 ans

Années	1965	1972	1978	1993	2002
Nombre d'organismes	5700	4700	4141	3618	3500
Chiffre d'affaires (en milliards d'€)	3,1	7,6	16,8	52,8	67
Salariés	75 000	95 700	107 000	82 800	150 000

Sources : SCEES et Coop de France

- 14 Aujourd'hui, les entreprises coopératives occupent une place importante dans la filière agroalimentaire, organisant la majeure partie de l'approvisionnement et de la commercialisation des produits agricoles : 60 % en moyenne de la collecte de produits agricoles, 40 % de la transformation industrielle agroalimentaire nationale (CFCA, 2001) ; 9 agriculteurs sur 10 sont adhérents à une coopérative (CHOMEL, 2004)⁴.

Tableau 2 : Le poids des structures coopératives dans les activités liées à l'agriculture en France

		Sociétaires	Administrateurs	Structures	Salariés	Chiffres clés
Coopération		1 100 000	56 000 (hors CUMA)	3 600 coopératives et 13 600 CUMA	110 000 (filiales comprises)	CA : 64.8 milliards d'euros
Mutualité	MSA	4 200 000 assurés	76 000 délégués	78 caisses département ales	20 000	23,2 milliards d'euros de prestations
	Grou- pama	5 000 000 de sociétaires et 3 000 000 de clients	100 000	9 000 caisses locales et 22 caisses régionales	27 000	CA : 12,2 milliards d'euros
Crédit agricole mutuel		5 500 000 sociétaires et 16 000 000 de clients	36 000	2 700 caisses locales et 48 caisses régionales	90 000	Capitaux propres 32,5 milliards d'euros

- 15 Source : coordination nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles, CNMCCA, 2001
cité par Pierre DAUCE, *Agriculture et monde agricole*, Documentation Française, 2003

Ancrage territorial des coopératives agricoles

- 16 Les coopératives agricoles constituent des entreprises à vocation économique, devant par conséquent assurer leur équilibre économique et leur rentabilité (principe de viabilité économique du développement durable). D'une part, elles participent à la production agroalimentaire en répondant aux exigences des marchés et des consommateurs ; et d'autre part, elles ont aussi été associées par les pouvoirs publics à la mise en oeuvre d'une politique agricole qui accorde une place croissante aux actions en faveur du développement rural. Des politiques qui avaient pour objectifs la régulation du marché, la modernisation des exploitations et qui ont permis une réelle transparence des marchés (HUBERT et COLSON, 2003) et le maintien des activités agricoles sur l'ensemble des territoires français.

- 17 Légalement, les coopératives ne peuvent exercer leur activité que dans les limites de leur circonscription, définie dans leurs statuts juridiques. La répartition des coopératives agricoles constitue donc un maillage économique de tous les territoires dans lesquels elles participent au maintien de l'activité agricole et des emplois salariés. Leur activité et leur développement sont ainsi dépendants de la situation de leur circonscription. Ceci est particulièrement vrai pour la Sicaseli, coopérative agricole qui vend sur le territoire, mais à nuancer pour les coopératives de vente présentes sur les marchés locaux, nationaux voire internationaux. Dès lors, elles ne peuvent élaborer une stratégie pertinente de long terme sans analyser leur territoire et son évolution. Cette règle réduit donc l'incertitude d'une délocalisation des activités pour le territoire, tant que l'activité agricole elle-même n'est pas délocalisée. Les statuts coopératifs empêchent en effet, pour une bonne part, la délocalisation des outils industriels et les coopératives ont développé des démarches d'identification, de savoir-faire locaux permettant une plus grande visibilité des filières (qualité, sécurité alimentaire, authenticité) (CHOMEL, 2004). Ainsi, bien que la commercialisation sur les marchés nationaux et internationaux atténue la relation marchande au territoire ; on observe, avec le retour de la demande de produits du terroir, des initiatives de redistribution locale.

- 18 Les principes régissant le fonctionnement de l'ensemble des coopératives et donc des coopératives agricoles sont, en outre, favorables au renforcement de patrimoines collectifs localisés constituant une solidarité intergénérationnelle au profit des générations à venir sous forme d'actifs productifs attachés à un territoire et qu'ils n'auront pas à financer (GAUTIER, 2003). En effet, elles ne sont ni cessibles, ni opéables, et leurs réserves sont impartageables. Elles ont l'obligation d'affecter leurs résultats d'exploitation sous formes de ristournes aux adhérents, d'intérêts aux parts et de réserves obligatoires. Ces réserves constituent des ressources financières durables et collectives puisque impartageables. La valeur ajoutée produite étant réinvestie dans le développement de l'outil, les coopératives sont garantes de la constitution, de la préservation, du développement et de la transmissibilité de leur outil collectif et de la valeur ajoutée produite (CFCA, 2002). En ce sens, elles répondent donc bien au concept de durabilité des territoires⁵. Cette spécificité permet aussi une réflexion stratégique de long terme car les coopératives n'ont pas à se soucier d'une rentabilité immédiate sur investissement (GAUTIER, 2003).

- 19 Cependant, des variantes statutaires ont progressivement été introduites, venant éroder la forme canonique. Notamment, les coopératives ont cherché à s'affranchir de cet attachement forcé au territoire à travers l'adoption d'un statut dérogatoire. A titre d'exemple, la création des SICA avait pour principale vocation de pouvoir échapper à

l'ancrage territorial obligatoire, et ces dernières années ont montré la montée en puissance des stratégies de développement des coopératives par les prises de participation dans le capital d'entreprises aux statuts les plus divers (FILIPPI, 2004).

- 20 Par ailleurs, si la majorité des coopératives agricoles conserve une dimension locale ou régionale (CFCA, 2002), on observe de manière croissante, un développement international (MAUGET, 1997), surtout sensible depuis une dizaine d'années. Ainsi, l'inscription géographique a tendance à s'atténuer pour l'activité de transformation, la recherche et développement et la commercialisation, dont le coût des outils demande des regroupements à grande échelle. Pour maintenir une bonne position sur les marchés agroalimentaires sur lesquels elles sont en concurrence avec les grandes multinationales, les coopératives ont choisi de faire évoluer leurs structures. Elles ont permis l'émergence de grands groupes industriels qui ont un poids considérable puisque les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires global des coopératives sont réalisés par 10 % des entreprises. De manière concomitante, cette mutation a accru la mise en concurrence des agriculteurs adhérents des coopératives, entre eux mais aussi à l'égard d'autres sources d'approvisionnement. Cette évolution stratégique a abouti dans de nombreux cas à un déplacement du pouvoir au sein des coopératives au profit des équipes dirigeantes (conseil d'administration et direction) et au détriment des adhérents, et donc à une réappropriation des marges dans la coopérative et non au niveau des exploitations agricoles adhérentes. Toutefois, cet éloignement, généralement dicté par l'inscription de la coopérative dans une logique concurrentielle est peut-être à nuancer, car il n'est pas nécessairement synonyme de retombées négatives pour le territoire, qui bénéficie du dynamisme économique ainsi généré (CORADE, 2002).

- 21 Plus généralement, on peut constater que malgré l'existence de principes d'ancrage territorial dans les textes fondant la coopération agricole, ceux-ci n'ont qu'une faible traduction dans les faits. En effet, peu de réflexions opérationnelles articulent réellement dans une approche transversale la stratégie d'évolution des coopératives et la dynamique territoriale.

Développement durable et responsabilité sociale des coopératives agricoles : des principes de management intégrant les intérêts des différentes parties prenantes ?

- 22 La proximité des principes de fonctionnement des coopératives avec les principes de développement durable et de responsabilité sociale s'exprime d'abord par le biais du système interne de gouvernance démocratique. Les coopératives agricoles sont des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents qui, dans les statuts, détiennent le pouvoir de décision par une organisation démocratique. Ce pouvoir est maintenu par la formation des hommes, notamment des administrateurs sur leur rôle et leur responsabilité (CFCA, 2002). Par cette vocation éducative et de formation de leurs membres, les coopératives développent un objet d'utilité sociale. Ces investissements dans le développement des compétences dépassent les nécessités immédiates de l'entreprise, et n'ont été permis que par le statut mandataire (GAUTIER, 2003). La CFCA (2002) désigne ainsi les coopératives agricoles comme des écoles de la responsabilité et un vecteur de promotion sociale ; et le bilan sociétal participe de cet effort de formation dans la mesure où l'outil « référentiel » oblige à une immersion complète dans l'entreprise que les coopérateurs ont rarement l'occasion de faire. Les coopératives sont alors source d'une plus-value (autre que financière et donc par nature difficilement évaluable) pour l'ensemble de la collectivité territoriale, en termes d'investissement en capital sociétal et compétences collectives.

- 23 Plusieurs limites importantes à l'étendue de ce principe démocratique méritent cependant d'être soulignées quant à la prise en compte effective des intérêts des parties prenantes. En premier lieu, on notera l'absence de référence juridique particulière au statut des salariés, ce qui centre la logique de fonctionnement des coopératives sur les adhérents et les administrateurs. En outre, dans nombre de coopératives, l'éloignement entre les organes dirigeants et les adhérents a eu pour effet de marginaliser une partie de ces derniers – notamment ceux dont le volume d'activité est assez réduit – se traduisant par une désaffection envers la coopérative (CHIFFOLEAU, 1999). De ce point de vue, le cadre très formalisé des prises de décisions en assemblée générale conduit nombre d'adhérents à privilégier des comportements de type « *exit* » à des stratégies de type « *voice* » (HIRSCHMAN, 1970).
- 24 D'autre part, les coopératives expriment une solidarité intra et extra-filières à travers une mutualisation des bénéfices et des risques entre adhérents d'une même coopérative et au sein des filières mais aussi entre les filières. Leur principe de solidarité rend possible une progression de l'ensemble des producteurs (et non des plus importants et plus performants). Mais le statut n'est pas intrinsèquement vertueux et la gestion de certaines entreprises coopératives, le marché et les régulations publiques tendent, comme le montre la diminution du nombre d'exploitations et l'augmentation de leur taille, à la concentration des moyens de production.
- 25 Enfin, la large diffusion des structures organisationnelles de l'économie sociale au sein du monde agricole et son inscription dans l'histoire de la profession agricole ont débouché sur une banalisation des logiques de l'économie sociale (comme le montre l'entrée en bourse du Crédit Agricole-SA) et sur une modification du rapport que les jeunes adhérents entretiennent avec la coopération (CARIOU, 2003). Ce phénomène a été d'autant plus prégnant qu'historiquement, l'adoption du statut coopératif en agriculture répondait davantage à une logique de développement de l'activité économique dans un logique marchande fortement régulée par les politiques publiques qu'à la volonté de proposer un modèle alternatif d'organisation économique et de modèle social. La coopérative a ainsi joué un rôle de moralisation du marché (exemple des laboratoires interprofessionnels en lait), de structuration des producteurs face aux marchés, d'outils pour les politiques publiques (ONIB et coopératives céréalières en 1936, CUMA et plan Marshall, coopératives laitières et PAC...).
- 26 Par ailleurs, au-delà de l'intégration des intérêts des parties prenantes internes aux coopératives, l'examen de la contribution des fondements coopératifs aux principes de développement durable et de responsabilité sociale demande d'envisager également les modes de prise en compte des parties prenantes extérieures dans le management des coopératives agricoles. Ainsi, l'adoption du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), défini par la Commission Européenne (2002) comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales liées à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* », pousse les firmes à concilier des intérêts divers et encourage donc un mode ouvert de gouvernance
- 27 A ce titre, il convient en particulier d'évoquer l'insuffisante prise en compte de la responsabilité environnementale des coopératives. En effet, bien que caractérisés par des logiques favorisant le développement durable des territoires⁶, les statuts juridiques des coopératives (article L 521 – 1 et R 521 – 1 du Code rural) ne recouvrent pas totalement les principes de durabilité ; négligeant notamment les principes attachés à la gestion des risques (prévention, précaution), tout comme la prise en compte des externalités

environnementales négatives issues de l'activités agricole. L'intégration des principes de gestion des risques et de la prise en compte des enjeux environnementaux dans les devoirs de la coopération est alors laissé au jugement de chaque coopérateur.

Tableau 3 : Statut coopératif et principes de développement durable

Principes coopératifs	Principes du développement durable
Libre adhésion	Principe de libre participation
Acapitalisme Ristournes proportionnelles à l'activité, intérêts aux parts limités par la loi et indisponibilité des réserves	Lien intergénérationnel Viabilité économique
Gestion démocratique. Sociétés de personnes, les coopératives donnent autant de pouvoir en assemblée générale à chacun de leurs membres : « une personne, une voix »	Principe de participation et gestion équitable
Exclusivisme. La coopérative, en principe, ne traite qu'avec ses associés, eux-mêmes devant remplir leur engagement défini par les statuts.	Responsabilité et intérêt pour le respect des personnes
Spécificité de la coopérative agricole	
Ancrage territorial du fait de l'activité (à pondérer avec le développement de l'agriculture hors-sol) et du fait des statuts	Combinaison spécifique des ressources sur le territoire qui leur confère de la valeur Principe d'amélioration continue

Le bilan sociétal, outil de management de la responsabilité sociale des entreprises.

- 28 Dans un contexte où le sommet de Johannesburg a montré la difficulté à donner un cadre politique et juridique au développement durable, et face à l'inexistence de réglementation au niveau mondial ou européen, les entreprises doivent répondre de leur « responsabilité sociétale » (comme le montre l'intérêt grandissant pour l'investissement socialement responsable - ISR) au-delà de leurs obligations purement juridiques. Ceci se traduit notamment par différentes initiatives cherchant à mettre en oeuvre des outils d'approche et à établir un cadre normatif sur la RSE. Dans cette perspective, une procédure de consultation a été initiée par la Commission Européenne, à travers le *Livre Vert sur Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)*. Elle mentionne le rôle des pouvoirs publics dans la promotion du développement durable même si pour l'heure, cela ne se traduit que par des invitations et des encouragements. Il s'agit donc de définir des outils permettant d'évaluer les impacts de l'activité des entreprises et d'encourager des démarches d'amélioration ; c'est-à-dire de réaliser un bilan sociétal envisagé comme un outil qui « concerne à la fois ce qui se passe à l'intérieur et se qui se passe au niveau régional et au niveau global » (CFCA, 2003).
- 29 Dans cette perspective, les outils de gestion interne sont considérés comme les plus pertinents par la Commission Européenne, qui a lancé en juillet 2001, à travers son Livre Vert, un appel à communication sur la mise en oeuvre de la RSE. Cette initiative converge avec celle du CJDES⁷, porteur d'une réflexion sur les entreprises de l'économie sociale (mutuelles, associations, coopératives dont les coopératives agricoles, les SCOP et

maintenant les SCIC⁸) dont les fondements idéologiques et les formes juridiques sont proches du concept de développement durable, et qui a élaboré une démarche de bilan sociétal en direction des entreprises de l'économie sociale permettant une approche de leur responsabilité sociale, définie comme une forme de contribution des entreprises au développement durable. Les aspects évoqués dans la contribution européenne se rapprochaient également des préoccupations des grandes instances de l'agriculture. Coop de France a donc adapté la démarche du CJDES aux coopératives agricoles, entreprises de l'économie sociale, mettant en évidence le lien qui les unit à leur territoire et qui en fait des acteurs de son développement durable (CFCA, 2003).

Le bilan sociétal : une démarche expérimentale pour renforcer la stratégie des coopératives agricoles.

- 30 Ainsi, bien que le respect des textes juridiques par les coopératives soit assuré par la révision coopérative, cette procédure ne vérifie pas si le fonctionnement des coopératives répond aux principes et valeurs fondamentales de la coopération, revendiqués comme répondant à ceux du développement durable. La mise en œuvre du bilan sociétal s'inscrit donc comme une réponse à ces exigences nouvelles, même si pour le moment il n'a aucune légitimité sur le statut juridique des coopératives. Présenté comme un outil, complémentaire de la révision, pour évaluer le fonctionnement, les pratiques des coopératives agricoles aux vues de ces principes juridiques et valeurs coopératives, le bilan sociétal de Coop de France se base sur une mobilisation des parties prenantes (sociétariat, salariat, partenaires extérieurs...) en leur demandant de juger l'activité de leur coopérative (sur les dimensions sociale, économique et environnementale et sur la gouvernance) et de participer à l'élaboration de la stratégie (démocratie participative).

Les fondements du bilan sociétal.

- 31 Au début des années 1990, le CJDES crée un outil d'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Il s'agissait de connaître l'adéquation entre les comportements et les valeurs de l'économie sociale, voire de valoriser les spécificités de ce secteur. Cet objectif nécessitait une rupture par rapport aux modèles classiques de management, pour identifier de nouveaux critères de performance des entreprises, intégrant la production et les échanges envers la société que n'intègrent pas les bilans financiers et sociaux usuels. En d'autres termes, il s'agissait de dépasser les simples mécanismes d'ajustement par les prix, pour mieux apprécier dans leur diversité, les critères régissant les rapports des entreprises et de leurs parties prenantes, mais aussi de l'activité agricole et de la société.
- 32 Afin de rendre compte de cette diversité de critères d'évaluations, les promoteurs du bilan sociétal se sont alors tournés vers un modèle théorique capable d'intégrer la pluralité des logiques d'action dans un cadre d'analyse cohérent. Sur le plan théorique, le bilan sociétal s'est donc inspiré de l'économie des conventions, et plus particulièrement de l'application à la gestion des organisations (HERREROS ET LIVIAN, 1994) du modèle des « économies de la grandeur » (BOLTANSKI ET THEVENOT, 1991). Dans la mesure où cette approche est fondée sur l'identification et l'objectivation pour l'ensemble des acteurs, des différentes logiques d'action mobilisées dans l'organisation à fin de justification des comportements et des croyances, une vingtaine de critères d'appréciation ont ainsi été identifiés, sur la base des différentes « cités » décrites par Boltanski et Thévenot. D'ordre conventionnel, ces logiques d'action permettent de déterminer les critères d'évaluation, plus diversifiés que les seules logiques de l'efficacité marchande ou industrielle. Le recours à ces références communes n'évite cependant pas le conflit, et appelle à ce que

des figures spécifiques de compromis se nouent au sein de chaque organisation. Toutefois, l'originalité théorique est que ces compromis ne relèvent pas « *seulement d'arrangements entre personnes, mais de recherche de compatibilité entre logiques ou entre ordres de grandeurs plus généraux* » (THEVENOT, 1994).

- 33 Sur le plan méthodologique, le bilan sociétal s'inscrit dans la continuité d'outils au succès limité (le « bilan social » en France, le « social audit » aux USA). Il s'en distingue toutefois car il renforce les possibilités de contrôle des sociétaires (ou actionnaires) et des parties prenantes de l'entreprise (DONALDSON et PRESTON, 1995). Il est donc un outil de reddition supplémentaire, vecteur de transparence et de responsabilité (GRAY *et al.*, 1996).
- 34 Sur le plan opérationnel, l'outil d'audit deviendra un instrument d'aide à la décision et à la concertation entre les partenaires de l'organisation. « *L'intérêt du bilan sociétal est de rendre transparents [les] antagonismes et de montrer de manière explicite les dilemmes, les choix douloureux et les différentes solutions possibles. Il favorise ainsi les négociations, les discussions sur les arbitrages et éclaire les possibilités de compromis entre différentes catégories d'acteurs* » (CAPRON, 2003).

Le bilan sociétal proposé par COOP DE FRANCE.

- 35 A partir de 1997, Coop de France développe son propre bilan sociétal (Mangin, 2001) afin de répondre aux préoccupations de ses adhérents et aux particularismes du monde agricole. Des éléments conjoncturels et structurels attachés au monde rural et agricole justifiaient l'intérêt de Coop de France pour cette démarche : tradition d'organisation de l'activité agricole ; nouvelles exigences sociales sur la maîtrise des risques environnementaux et la sécurité alimentaire interpellant les entreprises sur leur responsabilité sociétale ; ancrage territorial de l'activité agricole (notamment les coopératives) et vocation à valoriser les ressources locales.
- 36 Bien qu'ayant adopté dans leurs grandes lignes les principes d'élaboration du CJDES, la grille d'analyse originale conçue par Coop de France s'est affranchie de la démarche sur trois plans (CAPRON, 2003) :
1. la détermination des objectifs, qui découle de ce que le monde coopératif agricole considère être son rôle sociétal spécifique et non des valeurs de l'économie sociale ;
 2. la définition de domaines d'évaluation centrée sur cinq axes : démocratie/vie interne de la coopérative, promotion des hommes, solidarité/mutualisme, l'action économique de la coopérative, la coopérative dans son territoire⁹ ;
 3. l'association de parties prenantes à l'évaluation. Elle se veut en effet collective et croisée (et non plus le seul fait de l'expert interrogeant le dirigeant comme dans la première version du bilan sociétal CJDES) dans la mesure où elle est réalisée également par les administrateurs, des groupes d'adhérents et de salariés¹⁰.
- 37 Coop de France expérimente cet outil auprès d'une vingtaine de coopératives volontaires. De nouveaux questionnements émergent et génèrent des innovations liées aux spécificités agricoles et aux choix méthodologiques. Par effet de retour, ces modifications de la démarche initiale du CJDES provoquent une adaptation de son propre processus : il insiste maintenant sur l'aspect participatif et recommande désormais l'application d'une méthode d'auto-évaluation croisée.
- 38 La portée de cette innovation semble conférer au bilan sociétal une dimension nouvelle. En effet, il ne serait plus seulement un outil de management ou de différenciation des organismes de l'économie sociale (EPSTEIN et BIRCHARD, 1999), mais pourrait contribuer à l'invention de nouveaux modes de gouvernance. Un meilleur équilibre des rapports entre

parties prenantes découle en effet de la circulation équitable d'une information objective, et pourrait même déboucher sur un mode de gestion différent, plus responsable et plus convivial (CAPRON, 2003). Par ailleurs, à travers la méthode d'auto-évaluation croisée, le bilan sociétal pourrait constituer une voie d'expression des opinions permettant de lutter contre la tendance au décrochage souvent constaté entre les équipes dirigeantes des coopératives et leurs adhérents¹¹. Il ne faut cependant pas conclure au formatage des modes de gouvernance dans les coopératives qui auront mis en œuvre le bilan sociétal. Cependant, la comparaison entre structures de l'économie sociale et entreprises capitalistes permettrait probablement d'évaluer la valeur ajoutée de l'économie sociale par exemple sur la gestion démocratique de l'entreprise.

- 39 A ce stade de la démarche, Coop de France est toujours dans la phase expérimentale : le référentiel s'enrichit au fil de ses applications dans les coopératives adoptant la démarche. L'objectif est de formaliser un référentiel unique, même si l'ensemble des éléments qui le composent ne sont pas utilisables en totalité par toutes les coopératives. L'existence d'un tel outil faciliterait le travail des auditeurs dans la mesure où il servirait de base stable et reconnue pour légitimer la démarche au niveau de chaque coopérative.
- 40 Cependant, il apparaît aujourd'hui que le bilan sociétal constitue principalement un outil permettant d'analyser le fonctionnement interne des coopératives, ses qualités pour rendre compte des mécanismes d'ancrage territorial étant plus réduites ; même si les expérimentations en cours ont souligné l'importance de ces enjeux dans les stratégies des coopératives analysées (CARIOU, 2003). En ce sens, les efforts de certaines coopératives pour mieux intégrer la dimension territoriale dans la démarche et faire ainsi progresser le référentiel, s'avèrent primordiales.

La démarche de bilan sociétal menée par la SICASELI : méthode et principaux enseignements. La SICASELI : un acteur majeur du développement agricole et territorial du Ségala-Limargue.

- 41 La Sicaseli, coopérative d'approvisionnement née en 1985 de la fusion de deux coopératives cantonales, se situe sur la zone du Ségala Limargue, au nord-est du département du Lot, région peu propice aux grandes cultures, où les productions se sont orientées vers l'élevage (bovins et ovins viande, bovins lait), avec des systèmes d'exploitations généralement extensifs, et quelques ateliers hors sols. A sa création, deux coopératives départementales étaient déjà bien implantées, auxquelles l'activité de la Sicaseli aurait pu être rattachée, mais les fondateurs ont préféré garder un pouvoir de décision et donner une dimension locale à leur coopérative. Dès lors, ils la positionnent comme coopérative de proximité, proche de ses adhérents, sur une circonscription de six cantons qui n'a pas évolué depuis, et s'étend sur un rayon d'environ 20 km autour d'un bourg rural de 1200 habitants, au nord de la ville de Figeac. Aujourd'hui, la relecture de la stratégie de la Sicaseli, permet de distinguer trois principaux axes d'intervention, portant sur l'amélioration de l'organisation productive, des actions en faveur d'une meilleure valorisation de l'activité agricole locale, et enfin des actions visant à progresser dans la gestion des externalités environnementales négatives. L'évolution du poids respectif de ces trois axes, souligne une sensibilisation progressive de la coopérative et des adhérents aux enjeux du développement durable du territoire. Elle traduit également la capacité des acteurs locaux à s'organiser progressivement afin de parvenir à s'affranchir des seuls mécanismes de marché et à réussir à faire émerger des ressources spécifiques au territoire.

- 42 Dans le contexte de profonde mutation des régulations des marchés agricoles de la fin des années 1980, la Sicaseli a choisi d'offrir à ses adhérents un approvisionnement et un accompagnement technique qui leur permettent de profiter des progrès techniques et d'adapter leur système d'exploitation. La qualité des services rendus aux adhérents a ainsi été renforcée par une meilleure accessibilité et l'extension de la gamme de services de proximité : installation de nouveaux dépôts (au nombre de six aujourd'hui contre deux à l'origine) pour être présente sur tout le territoire à moins de 15 km de chaque adhérent ; et développement de l'activité de libre service agricole (Gamm Vert sur cinq des six sites). La stratégie consistait donc alors à apporter à ses adhérents, les facteurs de production leur permettant de ne pas décrocher des exigences techniques imposées par la régulation marchande et de limiter les coûts de transport. Malgré cette stratégie, la zone est touchée par la diminution du nombre d'agriculteurs (- 42 % en vingt ans, due à la disparition des exploitations non professionnelles pour près des deux tiers). Par ailleurs, les dynamiques démographiques locales font que les terrains agricoles subissent les effets de la surenchère, et deviennent inabordables pour des exploitations fonctionnant avec des systèmes généralement extensifs. Les exploitations ont donc tendance à s'agrandir et à se mécaniser.
- 43 Parallèlement, la proportion d'exploitations sous forme sociétaire se développe en agriculture, et la main-d'œuvre familiale diminue sans être nécessairement remplacée par une main-d'œuvre salariale qui ne répond pas aux mêmes logiques de rémunération. Les producteurs développent les réflexions sur l'organisation des systèmes d'exploitation ; mais la charge de travail des exploitants et les contraintes restent importantes. Les artisans rencontrant les mêmes difficultés pour trouver des salariés et des repreneurs, le tissu économique agricole se fragilise par les fermetures des entreprises para-agricoles. En 1997, la Sicaseli s'engage donc dans la création d'un GIE, en partenariat avec d'autres coopératives locales, pour maintenir une activité de mécanique agricole sur sa zone. Cette innovation organisationnelle adaptée aux besoins particuliers des acteurs économiques du territoire peut être considérée comme un actif spécifique pour les agriculteurs locaux et la coopérative, leur permettant de trouver la main-d'œuvre et les compétences nécessaires à leur développement. Enfin, la Sicaseli mène une action de valorisation des produits locaux en développant une marque « les sens du terroir », et en créant une boucherie qui vend notamment la viande label "Agneau du Quercy" dont le circuit de commercialisation local avait disparu.
- 44 Mais l'engagement de la coopérative ne se limite pas à des actions concernant l'organisation productive et la valorisation des productions locales. A partir de 1988, le développement de services diversifiés (épandage de chaux, compostage, semis direct, épandage de lisier, pulvérisation) a donné aux adhérents la possibilité de confier une partie de leurs travaux culturels. Cette activité a abouti en 2001, à la création d'une CUMA, outil qui permet parallèlement de communiquer et d'encourager des pratiques respectueuses de l'environnement.
- 45 La coopérative a donc diversifié son activité d'approvisionnement agricole. Elle compte aujourd'hui trois filiales et participe au capital de cinq entreprises locales (privées ou coopératives). Paradoxalement, l'adoption du statut de SICA depuis 1991 pour maintenir toutes ses activités sous la gouvernance de ses adhérents, a permis à la Sicaseli de pérenniser et de renforcer ses fonctions coopératives, alors que ce statut est généralement associé à des stratégies permettant un éloignement du territoire et des adhérents.

- 46 Dans cette évolution de la stratégie de la Sicaseli, le milieu des années 1990 marque le début d'une réelle sensibilité des dirigeants à la nécessité de penser le développement de la coopérative en termes d'ancrage territorial. A partir d'un premier diagnostic territorial, dans lequel s'est impliquée la Sicaseli, émerge une représentation commune de la situation territoriale sur laquelle a pu s'engager une action collective intersectorielle. En effet, une association de chefs d'entreprises locales (dont les coopératives) est créée en 1999 avec pour objet d'accompagner, d'organiser et de promouvoir les emplois à temps et coûts partagés. Elle pris la forme d'un club d'entreprises trois ans plus tard. Accompagné par une association de formation-développement (ADEFPAT), le club encourage les chefs d'entreprises à se former et former leurs salariés permettant ainsi de développer les compétences présentes sur le territoire.
- 47 En 2002, un second diagnostic territorial, initialement destiné à favoriser l'installation des jeunes en agriculture, est commandité par les deux coopératives voisines Sicaseli et Caudeval. Ce diagnostic dénonce plusieurs problématiques locales, notamment le manque de main-d'œuvre disponible sur la zone, véritable frein au maintien et au développement des activités économiques¹².
- 48 Les coopératives agricoles ont donc joué un rôle de vecteur des changements dans le mode gouvernance territoriale à travers la « transversalisation » progressive de leur action territoriale. Cependant, si les coopératives agricoles apparaissent dans ce cas comme des entreprises clés du développement durable de leur territoire, leur légitimité pour prendre des initiatives dans le champ de l'intérêt collectif n'est pas nécessairement comprise par tous localement.
- 49 Le bilan sociétal a alors permis à la coopérative d'évaluer son activité dans sa globalité et d'en améliorer certains aspects, mais aussi de légitimer sa stratégie territoriale.
La démarche de bilan sociétal menée à la Sicaseli: l'accent porté sur l'approche territoriale.
- 50 La Sicaseli a choisi d'entreprendre son bilan sociétal dans ce contexte d'étude du rôle des coopératives agricoles dans le développement de leur territoire. Cette initiative est en partie issue d'une double volonté : se positionner en tant qu'entreprise locale ancrée dans son territoire, et développer des pratiques internes de pilotage démocratique. De ce fait, l'option proposée par le bilan sociétal de développement d'un axe de questionnement dans le domaine "coopérative et territoire" et d'approfondissement en interrogeant directement des acteurs ou partenaires de la coopérative, a été choisie par la Sicaseli. Elle a permis d'interroger les adhérents et les élus locaux sur leur perception du lien entre agriculture, coopérative et territoire. Là encore, une démarche participative a été adoptée afin d'impliquer plus fortement les administrateurs et renforcer leur rôle de représentation des adhérents en interne et de la coopérative en externe¹³.
- 51 La méthode a suivi une démarche participative conforme au protocole établi par Coop de France, et permettant une bonne appropriation de la réflexion et des résultats des participants. Elle a aussi permis d'encourager le dialogue au sein des parties prenantes impliquées, de confronter directement les différentes perceptions et d'améliorer la compréhension réciproque. La présentation du référentiel a offert l'opportunité, finalement assez rare, de présenter la coopérative dans sa globalité aux participants, dont peu en connaissaient effectivement les principes, les modes de fonctionnement ou les activités avec précision. Cependant, malgré une participation des adhérents jugée

suffisante pour la définition du plan d'action, le bénéfice de l'échange n'aura profité qu'à une faible part des intéressés.

- 52 Si l'étude de la perception du lien entre agriculture, coopérative et territoire a permis d'approfondir l'approche territoriale du bilan sociétal en interrogeant directement des adhérents et des élus ; elle n'a été possible que grâce à un investissement non négligeable de la part des administrateurs. Par ailleurs, en examinant le rapport des adhérents à leur coopérative, le bilan sociétal a souligné la diversité des figures du sociétariat au sein de la Sicaseli. On y retrouve la typologie déjà mise en évidence par CARIU (2003)¹⁴ dans son étude des processus d'apprentissage de la coopération à la COLARENA¹⁵ :

1. des adhérents pour qui seuls une réflexion collective et un fort lien social entre agriculteurs permettent une véritable progression (coopérateur social, mais qui ne se sent pas en opposition aux syndicats). Ce sont souvent des agriculteurs engagés dans le développement agricole et qui sont très critiques (négativement ou positivement) sur les initiatives de la coopérative. Lorsqu'ils adhèrent à la démarche, ils représentent un fort potentiel mobilisateur ;
2. d'autres adhérents, la majorité, qui ont rencontré la coopération dans leur parcours individuel et ont adhéré à ses principes (individu coopérateur). Ils attendent de la coopérative qu'elle réponde à leurs besoins, sont sensibles à sa proximité. Ils sont exigeants : insatisfaits de certaines décisions ou éloignés de la cohérence dans la politique coopérative, ils quitteront facilement la coopérative ;
3. l'adhérent qui fait confiance aux dirigeants et salariés de la coopérative : le processus d'adhésion repose essentiellement sur le relationnel et l'apport du conseil technique ;
4. le coopérateur purement libéral existe, mais a peu de place dans le Ségala-Limargue, dont l'agriculture ne répond plus à la logique du marché national ou mondial. Par contre, la reconstruction d'un marché local, esquissée par la commercialisation de la viande locale sur le territoire, redonne un peu de motivation à ce coopérateur qui reconnaît alors à la coopérative une dimension acceptable.

- 53 Aucun adhérent ne répond totalement à un seul de ces modèles et chacun suit toutes ces approches à des niveaux différents. Mais, pour construire une réflexion et une action communes qui fédèrent tous ses adhérents, la Sicaseli doit prendre en compte la diversité de ces perceptions pour construire des compromis au sens de Boltanski et Thévenot – c'est-à-dire une compatibilité des différentes logiques d'action –, et valoriser ses actions en prenant en compte les convictions personnelles.

L'incidence du bilan sociétal : les résolutions prises.

- 54 Le bilan sociétal de la Sicaseli a abouti à l'élaboration d'un plan d'actions validé par le Conseil d'Administration, mais dont les propositions sont issues d'une réflexion collective à laquelle les différents acteurs internes de la coopérative (administrateurs, adhérents et salariés) ont participé. Par rapport au référentiel de Coop de France, il a permis d'étudier plus profondément la perception du lien entre agriculture, coopérative et territoire grâce aux entretiens menés auprès d'adhérents et d'élus locaux. A l'issue du bilan sociétal, le programme d'action a été établi dans le sens d'un renforcement de la responsabilité sociale interne (dans son organisation) et externe (par rapport à son environnement territorial) de la coopérative et d'une meilleure prise en considération des principes du développement durable.

Impacts du bilan sociétal dans l'organisation interne de la Sicaseli

- 55 Un premier axe d'actions porte sur l'amélioration du fonctionnement démocratique interne et de la vie coopérative de la Sicaseli. Le bilan sociétal a en effet souligné une

connaissance hétérogène des instances statutaires, des processus de prise de décisions et des principes liés à sa nature juridique, mais aussi le manque de communication autour des actualités de la coopérative. Ce déficit concerne les différentes parties prenantes, et notamment les adhérents. Le manque d'expression de ces derniers dans la vie quotidienne de la coopérative, qui se traduit par une faible participation à l'Assemblée Générale, a également été pointé. Face à ce constat, un plan d'actions a été mis en œuvre afin d'améliorer l'information donnée aux adhérents dans le but de renforcer le sentiment d'appartenance et de motiver la participation. La stratégie d'amélioration du fonctionnement démocratique s'est également traduite par le renforcement des moyens donnés aux administrateurs pour remplir leur fonction : les formations, les informations et les moyens (notamment le système d'indemnisation pour les représentations extérieures au sein des instances professionnelles) donnés aux administrateurs avaient en effet été jugés insuffisants. Pour y remédier, plusieurs actions ont été décidées, dont l'une des originalités concerne l'organisation pour les administrateurs de formations aux logiques de développement territorial.

- 56 La nécessité de renforcer les principes coopératifs a également été rappelée à travers la volonté d'améliorer la solidarité et le mutualisme au sein de la Sicaseli. Il a été décidé de communiquer sur les principes de la coopération (mutualisme, solidarité...) au travers d'une phrase illustrative en pied de pages de différents courriers. Ceci s'est également traduit par une attention particulière portée aux jeunes adhérents dont le bilan sociétal a fait ressortir le déficit de connaissance des principes coopératifs ; mais aussi par une amélioration de la promotion des hommes au sein de la coopérative, notamment destinée à renforcer l'expression et l'implication des salariés. Le mutualisme passe aussi par l'application du principe d'équité des prix, qui permet à tous les adhérents de bénéficier du même tarif quelle que soit la quantité totale achetée. A ce titre, la grille de prix est apparue mal connue ; il a donc été préconisé de la rendre plus lisible pour en améliorer la compréhension.
- 57 La dimension économique de la coopérative n'a pas été oubliée dans les axes d'amélioration. En effet, si le bilan sociétal a permis de souligner la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes quant au fonctionnement économique de la Sicaseli, il est apparu deux axes d'améliorations possibles, qui témoignent d'une sensibilité renforcée aux principes de développement durable. L'accent a ainsi été mis sur la nécessité d'encourager plus fortement les pratiques respectueuses de l'environnement, au travers du conseil technique et de la CUMA (traitements phytosanitaires, compostage...) ; mais aussi d'améliorer la vivabilité des exploitations agricoles en restant attentif aux attentes des adhérents en matière de services que la coopérative peut proposer. Le choix opérationnel s'est porté sur la mise en place d'une "commission services" au sein du Conseil d'Administration, chargée de la réflexion sur le développement des services, sur les approches environnementales et sur le développement de la CUMA. Ainsi, le bilan sociétal a favorisé une modification du rapport à l'économie. En effet, des activités jugées *a priori* non directement productives, voire des domaines traditionnellement polémiques comme l'environnement, ont été considérés comme pouvant relever de l'économie et générer des revenus ou améliorer le fonctionnement des exploitations agricoles en réorganisant le travail. Des externalités de la production agricole ont donc pu donner lieu à une valorisation économique sous forme de co-produit (MOLLARD, 2003).

Impacts du bilan sociétal sur les relations avec les parties prenantes externes.

- 58 Enfin, s'il a été demandé que la Sicaseli soit mieux représentée au sein des instances professionnelles agricoles, l'implication territoriale de la coopérative est apparue prioritaire. Les défaillances du dispositif de formation locale par rapport aux besoins de compétences des entreprises de la coopérative et des exploitations agricoles appellent un renforcement de l'implication la Sicaseli dans les pôles locaux de formation et l'ouverture d'une réflexion sur les possibilités d'emploi offertes par la coopérative, la CUMA et la régie territoriale. Par ailleurs, il s'agit de sensibiliser les acteurs locaux – collectivités notamment – au problème du prix du foncier qui freine l'installation agricole, et d'encourager une réflexion collective autour des outils pouvant être mis en place pour améliorer la situation. Mais l'implication territoriale passe également par un renforcement des relations entre l'activité agricole et le territoire. Deux axes d'action sont adoptés dans ce cadre. L'amélioration de la perception externe de la Sicaseli a semblé nécessaire dans la mesure où est apparue une méconnaissance des activités de la coopérative et des spécificités liées à son statut, comme son attachement territorial. Ce déficit de connaissance touche également l'activité agricole locale dans son ensemble, notamment en raison du manque de relations entre ce secteur et les habitants du territoire. L'objectif a été de faire mieux comprendre aux parties prenantes externes le rôle de la coopérative et de l'agriculture et d'améliorer la connaissance des attentes des acteurs locaux non agricoles en créant des lieux de rencontres et de dialogue entre le secteur agricole (organisation de soirées débats ouvertes à tous sur la vie locale) et les habitants du territoire.
- 59 Ainsi, au-delà des échanges et débats ayant alimenté le bilan sociétal, ce dernier a donc débouché sur un plan comportant vingt et une actions immédiates, mais a aussi permis d'initier deux chantiers de réflexions transversaux. Le premier concerne le développement des services et des outils de gestion salariale. Il permet une sensibilisation à des pratiques respectueuses de l'environnement, mais offre aussi des possibilités de partenariat avec les collectivités pour l'épandage des boues d'épuration, constituant ainsi un outil de communication externe autour de l'importance de l'activité agricole sur l'environnement et les paysages du territoire. Enfin, par les emplois ainsi créés, il est un vecteur de maintien des jeunes sur le territoire. Le second chantier s'intéresse à l'adaptation du statut de la coopérative, actuellement SICA. L'adoption du statut de Société Civile d'Intérêt Collectif – aujourd'hui à l'étude – donnerait la possibilité d'élargir le sociétariat (notamment aux collectivités et aux actuels clients non-adhérents) transformant ainsi la Sicaseli en coopérative territoriale, comme cela a déjà été envisagé sur d'autres territoires ruraux (CHIFFOLEAU, 1999).
- 60 Au final, la dynamique d'ancrage territorial de la Sicaseli s'est encore renforcée par la réalisation du bilan sociétal. En effet, les processus interactifs de construction de connaissances nouvelles émergeant de la confrontation de points de vues et de compétences différentes, ont engendré une configuration organisationnelle locale nouvelle, fondée sur des ressources spécifiques, autorisant ainsi une différenciation du territoire et des productions locales (COLLETIS et PECQUEUR, 2004).

Conclusion

- 61 Au sein de la Sicaseli, la réalisation du bilan sociétal a eu pour effet de consolider des structures et des logiques en place, mais aussi d'introduire des éléments de changement dans les pratiques.
- 62 Ainsi, cette démarche de diagnostic a notamment contribué à renforcer l'ancrage territorial de la coopérative à travers la vérification de l'importance de la dynamique

territoriale pour le développement et la pérennisation de l'activité agricole, et le renforcement de la responsabilité sociale de la coopérative à l'échelle du territoire. Cet aspect mérite d'autant plus d'être souligné, qu'il résulte d'une politique volontariste des dirigeants de la coopérative, introduisant un décalage entre la stratégie de la coopérative et le constat actuel de pauvreté du discours des adhérents sur leur projet individuel comme sur le territoire (FOURNIE, 2004) ; ce qui peut sembler paradoxal face la demande de plus grande implication territoriale de la Sicaseli dans le développement local. Ce paradoxe peut probablement s'expliquer en partie par le fait que les éleveurs ont une grande difficulté à se projeter et à définir des stratégies claires pour leurs exploitations. Ceci pour deux raisons : ils traversent d'une part une crise identitaire importante due aux crises sanitaires (ESB, fièvre aphteuse), aux crises économiques et à la modification de la demande sociale vis-à-vis de l'agriculture. D'autre part, les effets de la réforme de la Politique Agricole Commune ne sont pas encore maîtrisés par les éleveurs, ce qui accentue la difficulté à définir une stratégie. La coopérative a dès lors un double rôle à jouer : c'est un lieu de réassurance collective et de prospective.

- 63 Le bilan sociétal a également souligné l'importance de la prise en compte du jugement des adhérents et des salariés sur la coopérative et la nécessité de renforcer leur information à son égard pour favoriser leur sentiment d'appartenance. On constate ainsi que la Sicaseli est confrontée au défi récurrent pour les coopératives agricoles : la prise en compte de la diversité du sociétariat dans la gouvernance d'entreprise (DUVALEIX *et al.*, 2003). De plus, le bilan sociétal a déclenché une réflexion sur les statuts, autorisant une renégociation des rapports dans la coopérative ; ce qui conduit pour le moment davantage à une mise à plat du modèle de gouvernance qu'à une réelle modification des rôles au sein de celle-ci.
- 64 Enfin, le bilan sociétal constitue un apprentissage de la complexité dans un milieu fortement marqué par la période du « développement agricole » d'après guerre où progrès technique et maîtrise économique permettaient d'envisager sereinement l'avenir. En élargissant l'économie au-delà des seuls aspects marchands, en montrant par exemple la réalité des interrelations entre la qualité environnementale du territoire et l'activité agricole, le bilan sociétal peut favoriser l'appropriation des concepts de développement durable.
- 65 Plus généralement, le bilan sociétal apparaît comme une innovation managériale par le caractère inédit de la démarche et de l'instrument (référentiel), et dans l'originalité de la construction de ce dernier (CAPRON, 2003). La logique expérimentale qui a présidé à sa mise en œuvre a permis de faire émerger des enrichissements méthodologiques et de nouvelles possibilités d'utilisation. La question du devenir de la démarche s'avère alors particulièrement sensible dans le contexte actuel du rapport Guillaume, remis en octobre 2004, qui se prononce en faveur de la modernisation des statuts et de l'amélioration de la gouvernance des coopératives. Ainsi, alors que l'on annonce la création d'une Haute autorité coopérative qui aurait pour missions de faire respecter l'éthique coopérative et d'assurer le développement coopératif, l'éventualité d'une certification issue du bilan sociétal afin de mettre en valeur les spécificités de l'action et du fonctionnement des entreprises de l'économie sociale pourrait permettre de jeter les bases d'un système de management sociétal, plus proches des principes du développement durable. Il conviendrait alors de décider si le bilan sociétal demeure un outil de management participatif ou s'il doit devenir un standard de certification. Une troisième possibilité est qu'il soit intégré, en totalité ou pour partie, au processus de certification sur le développement durable qui émerge actuellement. Toutefois, la logique actuelle qui vise à

faire émerger des leaders par filière risque de conduire à une déterritorialisation des stratégies, là où l'exemple de la Sicaseli et ceux d'autres coopératives soulignent le caractère essentiel de l'ancrage territorial pour pérenniser l'emploi en milieu rural.

BIBLIOGRAPHIE

AFNOR (2003), « Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », Association Française de Normalisation - *fascicule de documentation*, Saint Denis La Plaine, 41 p.

ALLAIRE G., SYLVANDER B. (1997), « Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale », *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, pp. 29-59.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard.

CAPRON M. (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial, mai, pp. 55-70.

CAPRON M. et LESEUL G. (1997), « Un bilan sociétal pour les entreprises », *RECMA*, n°266, 4^{ème} trimestre, pp. 28-40.

CARIOU Y. (2003), « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, n°290, nov., pp. 41-55.

CFCA (2001), « Les coopératives agricoles et agroalimentaires françaises », Confédération Française de la Coopération Agricole, fichier Power Point, Paris, 22 diapositives.

CFCA (2002), « Coopératives agricoles et territoires », Confédération Française de la Coopération Agricole, Paris, 4 p.

CFCA (2003), « Bilan Sociétal: pour que nos valeurs créent de la valeur! », *CFCA Actualités*, Confédération Française de la Coopération Agricole, Paris, n°228 - février 2003, pp. 1-6.

CHIFFOLEAU Y. (1999), « Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon », *RECMA*, n°273, pp. 25-39.

CHOMEL C. (2004), « Coopératives agricoles et territoires », *La tribune fonda*, Fonda, n°165 – février, pp. 47-52.

CLAUDE D. (2001), « Essais sur la coopération agricole », *thèse pour le doctorat en sciences économiques*, Université Montpellier I, soutenue le 13 décembre 2001, 209 p.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993), « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », *RERU*, n°3, sept.-oct., pp. 489-508.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (2004), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », communication aux *Quatrièmes Journées de la Proximité*, juin, Marseille, 15 p.

COLLETIS G., GILLY J-P., LEROUX I., PECQUEUR B., PERRAT J., RYCHEN F., ZIMMERMANN J-B. (1999) « Construction territoriale et dynamiques productives », *Sciences de la Société*, n°48, Octobre, pp.35-54

- COLLETIS G., RYCHEN F. (2004), « Entreprises et territoires : proximités et développement local », in Pecqueur B., Zimmermann J-B. *Economie de proximités*, Hermès, Paris, pp. 207-230.
- COMMISSION EUROPEENNE (2002), « La responsabilité sociale des entreprises – Une contribution des entreprises au développement durable », Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 30 p.
- CORADE N. (2002), « Les coopératives vinicoles sont-elles encore de entreprises locales ? Etude des comportements spatiaux de sept coopératives vinicoles aquitaines », *RECMA*, n°285, juillet, pp. 27-46.
- DAUCE P. (2003), « Agriculture et monde agricole », Paris, La Documentation Française.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications», *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp. 65-91.
- DUVALEIX S., CORDIER J., HOLEVAQUE V., LESAGE I. (2003), « Comportements coopératifs : vers de nouveaux contrats dans le secteur laitier », communication au colloque *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire : Espace de pratiques et champs théoriques*, Rennes, avril, 10 p.
- EPSTEIN M.J., BIRCHARD B. (1999), «Counting what Counts. Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage», Reading, Mass., Perseus Books.
- FILIPPI M. (2004), « Modèles d'organisation dans la coopération agricole : recherche de proximité et solidarité territoriale », *Economie rurale*, n°280, mars-avril, pp. 15-42.
- FOURNIE S. (2004), « Contribution du bilan sociétal au positionnement territorial des coopératives agricoles, exemple de la Sicaseli, coopérative d'approvisionnement du Ségala Limargue (46) », *Mémoire d'ingénieur de l'ESAP*, 82 p.
- GAUTIER J. (2003), « Coopération et territoires ». *Fonda* – Comité Economie sociale et démocratie sociale, document provisoire à usage interne, 7 p.
- GILLY J-P., WALLET F. (2001), «Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economy spaces: the case of industrial conversion process», *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.23, n°3, sept., pp. 553-570.
- GRAY R., OWEN D., ADAMS C. (1996), «Accounting and Accountability. Changes and Challenges in corporate social and environmental reporting», Cambridge, Prentice Hall..
- HERREROS G., LIVIAN Y.F. (1994), «Une nouvelle grille d'analyse des organisations», *Revue Française de Gestion*, nov.-déc., pp. 43-59.
- HIRSCHMAN A. (1970), «Exit, Voice and Loyalty», Cambridge, Harvard University Press.
- HUBERT J. et COLSON F. (2003), « Positionnement des coopératives par rapport aux politiques publiques en faveur d'un développement durable des territoires ». Conseil Supérieur d'Orientation de la Coopération Agricole, document de travail, Paris, 6 p.
- INSEE (2003), « Structuration de l'espace rural : une approche par les bassins de vie », *Rapport pour la DATAR*, juillet, 114p.
- KAYSER B. (1990), « La renaissance rurale », Paris, A. Colin.
- KAYSER B. (1996), « Ils ont choisi la campagne », Paris, Editions de l'Aube, DATAR.
- LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°152, sept.-oct., pp.137-150.
- MANGIN P. (2001), « Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles », *RECMA*, n°281, juillet, pp. 101-107.

MAUGET R. (1997), « La coopération agricole française depuis trente ans », *RECMA*, n°264, 2^{ème} trimestre, pp. 27-37.

MOLLARD A., PECQUEUR B., LACROIX A.J. (2001), «A meeting between quality and territorialism: the rent theory reviewed in the context of territorial development, with reference to French examples», *International Journal of Sustainable Development*, vol. 4, n°4, pp. 368-391.

MOLLARD A. (2003), « Multifonctionnalité de l'agriculture et territoires : des concepts aux politiques publiques », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°66, pp. 27-54.

PERRAT J., ZIMMERMANN J-B. (2003), « Stratégies des firmes et dynamiques territoriales », in Dupuy C., Burmeister A. *Entreprises et territoires*, La Documentation Française, Paris, pp. 15-32.

PERRIER-CORNET P. (2002a) *Repenser les campagnes*, Paris, Editions de l'Aube, DATAR

PERRIER-CORNET P. (2002b) *A qui appartient l'espace rural?*, Paris, Editions de l'Aube, DATAR.

THEVENOT L. (1994) « Nouvelles figures de compromis », in EME B., LAVILLE J-L, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 247-256.

Site de Coop de France (fédération nationale de la coopération agricole) : <http://www.cooperation-agricole.asso.fr/sites/cfca/>

Site du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale : <http://www.cjdes.org/>

Site de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises : <http://www.orse.org/fr/home/index.html>

NOTES

1. La CFCA (confédération française de la coopération agricole), organisme regroupant l'ensemble des organisations et des structures relevant de la coopération dans l'agriculture française, est devenue Coop de France en décembre 2003
2. Par rencontre productive, on entend « la capacité émergente du couple firme-territoire à apporter des solutions à certains problèmes productifs, voire à formuler et résoudre des problèmes productifs inédits » (PERRAT et ZIMMERMANN, 2003, p.22)
3. La gouvernance territoriale caractérise les mécanismes de production des régularités de coordinations productives localisées. En d'autres termes, elle constitue un processus de construction d'une plus ou moins grande mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches permettant de formuler et de résoudre des problèmes productifs connus ou inédits (GILLY et WALLET, 2001). Le degré de mise en compatibilité et la nature des mécanismes qui permettent cette compatibilité participent (avec le type d'acteurs dominants, les objectifs assignés au pilotage des coordinations, et les modes d'appropriation par les acteurs des ressources ainsi produites) à la caractérisation des différentes formes de gouvernance territoriale.
4. Selon le site Internet de Coop de France, les coopératives agricoles, unions et SICA, représentent, en France, 3 500 entreprises industrielles et commerciales ; quant aux CUMA, elles regroupent 13 300 entreprises. Le chiffre d'affaires global est évalué à 67 milliards d'euros (2002), équivalent à la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire (134 milliards d'euros), premier secteur industriel français. En terme d'emplois, les coopératives comptent au total au moins 150 000 salariés permanents. Si l'on constate une concentration du nombre d'organismes ; en revanche, les effectifs

salariés comptabilisés sont en forte augmentation et le chiffre d'affaires global n'a cessé d'augmenter au cours des quarante dernières années.

5. Les réserves sont cumulées au capital social et s'ajoutent aux apports en capital individuel (par exemple, pour les SCOP, les réserves impartageables accumulées représentent 3.5 fois les apports en capital individuel, soit 500 millions d'euros de réserves pour 150 millions d'euros de capital social) (GAUTIER, 2003).

6. On notera en particulier les principes suivants : organisation participative (fonctionnement mutualiste avec Conseil d'Administration et Assemblée Générale), attachement à une circonscription géographique, libre adhésion, gestion démocratique, acapitalisme, transparence, équité, solidarité, et responsabilité (CFCA, 2001).

7. iation regroupant des
utuelles et associations ; lieu de
outils innovants dans la
nomie sociale.

8. SCOP : société coopérative de production ; SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

9. Pour chacun de ces domaines, cinquante trois paramètres ont été identifiés, à partir desquels ont été retenus des indicateurs et des questions évaluatives permettant de porter une appréciation sur les actions (au total, environ 450 items). Deux étapes sont prévues pour l'évaluation : le recueil d'indicateurs sous forme de chiffres ou de recensement d'actions, puis une cotation de 1 à 4.

10. On notera sur cet aspect le rôle prépondérant joué par la SAPIE, puisqu'elle a introduit la démarche d'« auto-évaluation croisée » sur la base de ses travaux sur l'évaluation des politiques publiques. Cette démarche a d'ailleurs été adoptée de manière concomitante par le CJDES sous l'impulsion de cette SCOP de Midi-Pyrénées.

11. A partir de la collecte des éléments positifs de différenciation du point de vue sociétal, mais aussi des faiblesses du fonctionnement de la coopérative, un profil sociétal global est constitué, devant permettre de faire ressortir quatre ensembles de caractéristiques (CAPRON, 2003) :

1. sur quel groupe de critères (économique, social interne, environnement) l'entreprise porte-t-elle l'accent, de manière à examiner la qualité de l'équilibre de l'organisme et mettre en évidence des éventuelles lacunes ?
2. quels sont les domaines dans lesquels l'organisme fait preuve d'une démarche sociétale particulièrement appuyée ou, au contraire, dans lesquels des limites ont été relevées ?
3. quelles sont les principales caractéristiques qui ressortent avec le plus d'évidence par rapport à chaque domaine ? Elles peuvent constituer des facteurs de progrès sociétaux ou, à l'inverse, des freins à l'engagement de l'organisme pouvant faire l'objet d'axes d'actions correctives à mener ;
4. quel est le degré d'implication sociétale générale de l'organisation ?

12. Cette approche a abouti à un plan d'action autour de trois principaux objectifs :

1. susciter une prise de conscience des élus et acteurs locaux pour mettre en oeuvre une politique volontariste en matière d'habitat locatif, de services à la population et d'accueil de nouveaux habitants ;
2. construire un dispositif innovant de gestion territoriale des compétences et des carrières associant salariés, employeurs et formateurs. Cette préconisation se concrétise par une régie territoriale, destinée à offrir aux salariés des opportunités de parcours professionnels valorisant l'emploi et le développement personnel ;

RÉSUMÉS

Dans un contexte de profondes mutations des territoires ruraux et d'interrogations croissantes sur la responsabilité sociale des entreprises, les coopératives agricoles peuvent apparaître, du fait de leur statut juridique, comme des acteurs majeurs du développement durable des territoires. Toutefois, la diversité des stratégies coopératives souligne l'insuffisance de ce statut pour remplir cette mission, et la nécessité d'y associer des démarches approfondissant les principes coopératifs et la prise en compte des préoccupations environnementales. A ce titre, le bilan sociétal semble constituer une réponse pertinente pour établir un diagnostic des coopératives intégrant démocratie interne, promotion des hommes, solidarité, mutualisme, implication territoriale et respect de l'environnement. Après avoir rappelé les termes de ce débat et présenté en quoi le bilan sociétal constitue une innovation dans le management, l'impact de sa mise en œuvre est analysé à travers l'exemple d'une coopérative agricole du nord-est du Lot.

In a context of deep changes in rural areas, and increasing questioning on the social responsibility of companies, agricultural co-operatives – because of their legal statute – can appear as major actors for territories sustainable development. However, the diversity of co-operative's strategies underlines weaknesses of this statute to fulfil this mission, and the need for associating new tools to deepen the co-operative principles and take into account environmental concerns. For this reason, social assessment seems to be a relevant answer to establish a diagnosis of the co-operatives, integrating internal democracy, people promotion, solidarity, mutualism, territorial implication and respect of environment. After having pointed out the terms of this debate and presented the reasons why social balance sheet constitutes an innovation in management, we show the impact of its setting through the example of an agricultural cooperative the North-East of Lot County.

INDEX

Mots-clés : ancrage territorial, approche participative, coopératives agricoles, développement durable, diagnostic, parties prenantes, responsabilité sociale des entreprises, territoires ruraux

Keywords : agricultural cooperatives, bilan sociétal, diagnosis, participative approach, rural territories, social balance sheet, social responsibility of companies, stakeholders, sustainable development, territorial anchoring

AUTEURS

YVES CARIOU

Yves Cariou est consultant à Oxymore, les ateliers de l'innovation sociale. Après plusieurs années dans le développement rural en Afrique de l'Ouest, il travaille depuis 10 ans sur les dynamiques collectives et coopératives en agriculture. Il a ainsi identifié puis accompagné des projets partenariaux sur l'emploi et les organisations collectives en milieu rural à l'échelle nationale.

Spécialisé dans l'organisation du travail, il intervient aujourd'hui également sur les nouveaux outils de la gouvernance coopérative.

SANDRINE FOURNIE

Sandrine Fournie est ingénieur agricole de l'Ecole Supérieure d'Agriculture (ESA) de Purpan à Toulouse, spécialité « stratégie territoriale et développement local ». Elle coordonne actuellement une étude sur le développement des coopérations locales auprès de la Sicaseli dans le Ségala Limargue et est chargée de mission « bilan sociétal » pour Coop de France, fédération nationale de la coopération agricole.

FRÉDÉRIC WALLET

Frédéric WALLET est enseignant-chercheur à l'ESA de Purpan, et membre du LEREPS. Ses travaux de recherche portent actuellement sur la dynamique économique des territoires ruraux, les mécanismes de gouvernance territoriale et l'évolution des politiques d'aménagement du territoire. Parmi ses publications : « Conflits, négociation et gouvernance territoriale » (en collab. avec C. Dupuy et I. Leroux), *Revue Droit et Société*, 54, 2003 ; « Gouvernance et proximité » (en collab. avec J-P. Gilly et I. Leroux), in Zimmermann J-B. et Pecqueur B. (eds) *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2004